

## บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### สรุป

การวิจัยเรื่อง การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาวิเคราะห์ โดยใช้ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 แบบ คือวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การรวบรวมข้อมูลเอกสาร และการสังเกตการณ์ เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การตลาด และการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ขั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ขั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ขั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย จากการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

**สรุปการปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จำแนกตามตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ขั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ขั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ขั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย**

### **กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์**

จากการศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดและ กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวอย่างในขั้นแนะนำสินค้า สามารถสรุปได้ดังนี้

สื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตอยู่ในขั้นแนะนำตัวสินค้าจะมีเป้าหมายทางการตลาดเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่ายและเพื่อสร้างส่วนครองตลาดในตลาดเป้าหมายให้ได้มากที่สุด กลยุทธ์ทางการตลาดของตัวอย่างในขั้นนี้ เป็นการวางตำแหน่งของตัวผลิตภัณฑ์ว่าจะมีบทบาทอย่างไรในตลาดเป้าหมาย ซึ่งสามารถสรุปได้คือ

### **นิตยสารรวมงาน Weekly และรถ Weekly**

นิตยสารรวมงาน Weekly และรถ Weekly ได้วางตำแหน่งในตลาดเป้าหมายของตนเองให้อยู่ในบทบาทของผู้เข้ามาทำจริงความเป็นผู้นำตลาด ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในการโจมตีผู้นำตลาดตรงจุดแข็งของผู้นำตลาด โดยการเลียนแบบส่วนผสมของการตลาดทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นตัวผลิต

ภัณฑ์ที่มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องเนื้อหา รูปเล่ม การนำเสนอ ราคาเดียวกัน ใช้ช่องทางการจำหน่ายที่เหมือนกัน และการส่งเสริมการตลาดคล้ายกัน

### หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน

หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน มีกลยุทธ์ทางการตลาด ที่วางตัวผลิตภัณฑ์ไปที่บทบาทการเป็นผู้ตาม และหันมาโจมตีผู้ตามอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกันแทน โดยกลยุทธ์การเลียนแบบผลิตภัณฑ์

### หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน วางตำแหน่งของตัวผลิตภัณฑ์ไปที่การเปิดตลาดใหม่ โดยการทำผู้นำตลาดของตลาดสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อการแข่งขันที่มีวาระการวางจำหน่ายเป็นรายวัน ซึ่งเป็นการโจมตีจุดอ่อนของผู้นำที่จะมีความถี่เป็นราย 3 วัน เนื้อหาของข่าวสารจะมีความสดเทียบกับรายวันไม่ได้

### กลยุทธ์การจัดจำหน่าย

กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในชั้นนี้สามารถสรุปได้ดังนี้ ตัวอย่างทั้งหมดได้เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายโดยฝ่ายตัวแทนจำหน่าย โดยใช้การจัดจำหน่ายให้กว้างขวางและมีประสิทธิภาพให้มากที่สุดและเร่งสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายผลักดันสื่อสิ่งพิมพ์ของตนไปสู่ผู้อ่านให้มากที่สุดโดยใช้วิธีการจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในชั้นนี้สามารถสรุปได้ดังนี้ วางจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายที่ตนมีอยู่ด้วยวิธีขายเป็นกลุ่ม หรือไม่ก็บังคับขาย Combine Rate เพื่อให้ตัวสื่อสิ่งพิมพ์ได้แพร่กระจายให้ผู้อ่านได้พบเห็นและตัดสินใจซื้อได้สะดวก การวาง ณ จุดขายจะต้องวางคู่หรือวางอยู่ในตำแหน่งใกล้เคียงกับผู้นำตลาดเพื่อให้เกิดการตัดสินใจเลือกซื้อ ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์นั้น ตัวอย่างได้มีวิธีการต่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- ออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่ายแต่ละแห่งเพื่อนำเสนอสื่อสิ่งพิมพ์ตัวใหม่
- เชิญพบปะสังสรรค์และเลี้ยงอาหาร
- ให้รางวัลแก่ตัวแทนจำหน่ายที่สามารถดันยอดการจำหน่ายได้มากที่สุด
- ให้ส่วนลดในการจัดจำหน่าย ในปริมาณมากหรือให้เครดิตในการชำระเงินค่าขายหนังสือในระยะเวลาที่มากกว่าปกติ
- ให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ตัวแทนจำหน่าย

ในชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ เป็นชั้นที่ผลิตภัณฑ์เริ่มเข้ามาสู่ตลาด จึงเป็นการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมกับตลาดที่ผลิตภัณฑ์จะเข้าไปแข่งขัน จึงยังไม่มี การปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ

### การปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในชั้นขั้นผลิตภัณฑ์เติบโต

#### หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ

การปรับกลยุทธ์การตลาด หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันเดิมวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงินได้ปรับกลยุทธ์มาเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจการเมืองและหันมาเน้นหนักในเรื่อง ทูจริต คอรัปชั่น ด้านราคาไม่มีการปรับกลยุทธ์ยังคงใช้ราคา 10 บาทเหมือนเดิมในขณะที่สื่อสิ่งพิมพ์ กลุ่มเดียวกัน ปรับราคาขึ้นมาเป็น 15 บาท การส่งเสริมการจัดจำหน่ายเดิมมีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ในเครือบริษัทผู้จัดการทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และผ่านสื่อโทรทัศน์แต่ปัจจุบันเทียบไม่มีการโฆษณา ผ่านสื่อใด ๆ มากนัก แต่มาเน้นส่งเสริมการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทน

การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ในด้านการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ผู้ จัดการก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมีการจัดจำหน่ายในภูมิภาคโดยผ่านศูนย์ข่าวภูมิภาค และจัด จำหน่ายในกรุงเทพฯ ปริมาณลดลงโดยใช้ฝ่ายจัดจำหน่ายส่วนกลางปัจจุบันได้ยุบศูนย์ข่าวต่าง ๆ มาใช้ การจัดจำหน่ายจากส่วนกลางและขนส่งไปยังจังหวัดต่าง ๆ ทางรถยนต์ เครื่องบิน รถไฟ เป็นหลัก การ จัดจำหน่ายในอดีตใช้การจัดจำหน่ายแบบกว้างขวางซึ่งก็ยังคงกลยุทธ์นี้อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนั้นยัง เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย และสร้างอิทธิพลต่อรองกับตัวแทนจำหน่ายโดยใช้กล ยุทธ์การจัดจำหน่ายเป็นกลุ่มเนื่องจากมีสื่อสิ่งพิมพ์ที่จัดจำหน่ายจำนวนมาก

#### นิตยสารตลาดสด

การปรับกลยุทธ์การตลาด นิตยสารตลาดสดนั้นเดิมมีเป้าหมายทางการตลาดเพื่อสร้างส่วน ครอบตลาดให้มากที่สุดแต่ปัจจุบันมีเป้าหมายในการสร้างส่วนครอบตลาดให้ได้ผลกำไรสูงสุด กลยุทธ์ การตลาดของนิตยสารตลาดสดใช้กลยุทธ์เป็นผู้ตามในตลาดเป้าหมายโดยเป็นผู้ตามในลักษณะผู้ปรับ ปรุง กล่าวคือได้นำแนวคิดของผลิตภัณฑ์มาดัดแปลงใหม่ให้ดีกว่าเดิมหรือแตกต่าง ซึ่งจะไม่มีเจตนา

ตลาดอย่างซึ่งหน้า เพราะถือว่าจะได้ประโยชน์จากจุดอ่อนของผู้นำตลาด โดยใช้กลยุทธ์ขโมยกลุ่มเป้าหมายของผู้นำตลาด กลยุทธ์นี้ปัจจุบันก็ยังใช้อยู่ แต่ก็มี การปรับปรุงเนื้อหาและการออกแบบรูปเล่มให้ทันสมัยขึ้น การส่งเสริมการจำหน่ายจะลดลงเนื่องจากได้ทำการส่งเสริมการจำหน่ายอย่างหนักไปแล้ว ในช่วงที่ตัวผลิตภัณฑ์ เริ่มอยู่ในช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ แต่ก็มี การส่งเสริมการจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย

**การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย** กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของนิตยสารตลาดรถก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากเป้าหมายการตลาดต้องการสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด การจัดจำหน่ายจึงเป็นไปอย่างกว้างขวาง ไม่มีการควบคุมยอดจัดจำหน่าย การเพิ่มยอดขึ้นอยู่กับ การร้องขอของตัวแทนจำหน่าย แต่ปัจจุบันต้นทุนค่ากระดาษมีราคาสูงมากจึงมีการควบคุมยอดจัดจำหน่ายและกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลกำไรมากที่สุด

#### นิตยสารการศึกษา 2000

**การปรับกลยุทธ์การตลาด** เป้าหมายการตลาดของนิตยสารการศึกษา 2000 ก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ มีเป้าหมายเพื่อสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุดแต่ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป้าหมายการตลาดของนิตยสารการศึกษา 2000 ก็เพื่อสร้างส่วนครองตลาดในตลาดส่วนย่อยให้มากที่สุด กลยุทธ์ทางการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ได้วางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เป็นสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อการศึกษาเน้นหนักไปในเรื่องข้อสอบเข้าศึกษาต่อชั้นอุดมศึกษา โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือนักเรียนมัธยมปลาย แต่ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ได้ปรับกลยุทธ์การตลาดโดยเปลี่ยนเนื้อหาเป็นสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อการศึกษาที่เน้นเรื่องราวเกี่ยวกับครู และรวบรวมแหล่งทุนการศึกษา และสถานที่ศึกษาต่อ โดยจับกลุ่มเป้าหมายเป็นครูและผู้ต้องการศึกษาต่อหรือต้องการทุนการศึกษาและปรับรูปเล่ม ราคาให้เหมาะสม

**การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย** กลยุทธ์การจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง โดยเน้นในกรุงเทพและปริมณฑลเนื่องจากเป็นช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผู้อ่านและตัวแทนจำหน่ายได้รู้จัก สำหรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ นิตยสารการศึกษาใช้กลยุทธ์เจาะตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยการจัดยอดจัดจำหน่ายให้กับตัวแทนที่อยู่ในพื้นที่ ที่มีสถานศึกษาอยู่หนาแน่น

## การปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในชั้นชั้นผลิตภัณฑ์อิมตัว

### นิตยสารวิจักรงานและนิตยสารวิจักรรต

การปรับกลยุทธ์การตลาด นิตยสารวิจักรงานวางกลยุทธ์การตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ให้เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ด้านหางานมุ่งเน้นกลุ่มคนที่กำลังหางานหรือผู้กำลังจะเปลี่ยนงาน เนื้อหาเป็นประกาศรับสมัครงานของหน่วยงานราชการ และเอกชน โดยเน้นงานในกรุงเทพฯและปริมณฑล เป็นหลัก แต่ขายให้คนทั่วประเทศ โดยขายในราคา 30 บาท

นิตยสารวิจักรรต ได้วางกลยุทธ์การตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ให้เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทมือสองกลุ่มเป้าหมายเป็นประชาชนทั่วไปที่ต้องการซื้อรถ หรือเปลี่ยนรถ โดยขายในราคา 35 บาท

ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ นอกจากจะประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจแล้วยังมีคู่แข่งเข้ามาโจมตีทางด้านการตลาดเพื่อชิงความเป็นผู้นำตลาดนิตยสารทั้งสองประเภท จึงได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในด้านเนื้อหาโดยนิตยสารวิจักรงานเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับตำแหน่งในภูมิภาคมากขึ้นเพื่อขยายฐานการตลาดไปสู่ภูมิภาค และเพิ่มเนื้อหาที่ให้โอกาสกับคนหางานมากขึ้น นิตยสารวิจักรรตเพิ่มเนื้อหาที่คู่แข่งไม่มีเช่นราคาประเมินมือสอง เพิ่มคอลัมน์รถจากต่างประเทศ เป็นต้น ด้านราคานิตยสารวิจักรงานยังไม่มี的增加ราคา แต่นิตยสารวิจักรรตได้ปรับราคาเพิ่มเป็น 40 บาท เนื่องจากต้นทุนการผลิตสูง

การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ด้านกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ นิตยสารทั้งสองจัดจำหน่ายโดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย จัดจำหน่ายให้กว้างขวางทั่วถึงทุกพื้นที่ โดยเน้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล ไม่มีการส่งเสริมการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนเนื่องจากเป็นที่รู้จักกันดีอยู่แล้ว กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของ นิตยสารวิจักรงานและรถในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ มีการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง และเจาะตลาดให้ได้กลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น โดยยุทธวิธีการจัดจำหน่ายของ นิตยสารวิจักรงานและรถคือการออกนิตยสารที่มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกันเพื่อสกัดยอดขายของผู้ทำชิง การจัดจำหน่ายจะจัดยอดจำหน่ายคู่กันไป และวางแผน ณ จุดเดียวกัน โดยวางประกบกับผู้ทำชิง การใช้ยุทธวิธีนี้เปรียบเสมือนเป็นการร่วมกันสกัดกั้นการเพิ่มส่วนครอง

ตลาดของผู้ทำชิง การจัดจำหน่ายเงินไปโดยกว้างขวาง ในส่วนของนิตยสารวิญจักรวรรดิ การเพิ่มยอดจัดจำหน่ายจะต้องคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องของต้นทุนการผลิตและผลกำไรสูงสุดด้วย

### หนังสือพิมพ์สมัครด่วน

**การปรับกลยุทธ์การตลาด** หนังสือพิมพ์สมัครด่วนมีเป้าหมายการตลาดในช่วงก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด วางกลยุทธ์ให้ผลิตภัณฑ์อยู่ในตำแหน่งหนังสือพิมพ์เพื่อการหางาน ราคา 15 บาท มียอดจำหน่ายสูงสุดในกลุ่มจึงมีบทบาทเป็นผู้นำตลาด ไม่มีการปรับกลยุทธ์ด้านใดมากนัก นอกจากนำเสนอเนื้อหาให้เร็วกว่าคู่แข่ง สำหรับกลยุทธ์การตลาดในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ของหนังสือพิมพ์สมัครด่วนมีการปรับกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งที่เข้ามาแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยการปรับเนื้อหาให้เข้มข้นขึ้น นำเสนอข่าวได้รวดเร็วขึ้น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดหน้าให้ดูทันสมัย นำเสนอเนื้อหาที่หลากหลายขึ้น และเพิ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นการขยายกลุ่มผู้อ่านจากคนหางานเป็นผู้ที่ต้องการจะศึกษาต่อ ด้านราคาไม่มีการปรับ การส่งเสริมการตลาดมีการจัดนัดพบแรงงาน และจัดอบรมติวสอบแก่นักเรียนพลตำรวจ

**การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย** กลยุทธ์การจัดจำหน่ายช่วงก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ หนังสือพิมพ์สมัครด่วนจะมีการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง การเพิ่มยอดจะเป็นไปตามการร้องขอของตัวแทนจำหน่าย ไม่มีการควบคุมยอดจัดจำหน่าย ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะเป็นการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางแต่มีการกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายให้เหลือหนังสือคืนน้อยที่สุด โดยการสำรวจตลาดเพื่อเกลี่ยยอดจัดจำหน่ายให้แก่ตัวแทนจำหน่ายตามยอดที่ขายได้จริง เพิ่มยอดจัดจำหน่ายให้ตัวแทนที่มีกลุ่มเป้าหมายใหม่อยู่หนาแน่นหนังสือพิมพ์สมัครด่วนใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายเดิม และขยายการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายใหม่

### หนังสือพิมพ์มติชน

**การปรับกลยุทธ์การตลาด** หนังสือพิมพ์มติชน มีกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในช่วงก่อนภาวะเศรษฐกิจและช่วงภาวะเศรษฐกิจไม่ต่างกันโดยมีเป้าหมายทางการตลาดเพื่อรักษาส่วนครองตลาดและเจาะกลุ่มเป้าหมายเดิมที่มีแนวโน้มจะซื้อหนังสือพิมพ์มติชน โดยการคงเอกลักษณ์ของเนื้อหาเดิมและปรับการนำเสนอให้เจาะลึก จัดจำหน่ายอย่างรวดเร็วให้ถึงมือผู้อ่านก่อนคู่แข่ง จะมีการประสานงานระหว่างฝ่ายจัดจำหน่าย กองบรรณาธิการ และฝ่ายผลิต เพื่อปรับกระบวนการผลิตให้มีระยะเวลาสั้นลง เพื่อนำเวลาไปใช้ในการขนส่งให้ทันเวลา และรวดเร็วที่สุด หนังสือพิมพ์

มติชนปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในเรื่องการจัดส่งให้ทันเวลาว่างแฉง และต้องรวดเร็วไปถึงมือตัว แทนจำหน่ายและผู้บริโภคก่อนคู่แข่ง เน้นกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายเพื่อผลักดันยอดขายและเพื่อให้ทราบข้อมูลในการจัดยอดจัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

การปรับกลยุทธ์การตลาด หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ยังคงกลยุทธ์ทางการตลาดในช่วงก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจไว้เนื่องจากเนื้อหาและรูปแบบที่ใช้กระดาษปอนด์และพิมพ์สีสวยงามดี ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ให้กับหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจซึ่งเป็นเอกลักษณ์ไว้ แต่ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้มีการปรับเนื้อหาโดยการนำเนื้อหาของฐานอาทิตย์วิเคราะห์มารวมไว้ในหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย กลยุทธ์การจัดจำหน่ายในช่วงก่อนภาวะเศรษฐกิจและช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำจะใช้การจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางจะเน้นการสร้างสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายโดยให้สิ่งตอบแทนและจัดเลี้ยงประชุมพบปะสังสรรค์กับตัวแทนจำหน่ายเป็นประจำ ใช้วัสดุส่งเสริมการขายแก่แผงหนังสือทั่วไป มีการเพิ่มจำนวนแผงย่อยที่จำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ที่บริษัทฐานรวมห่อเป็นอยู่จัดจำหน่ายให้ เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย

### การปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์จัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ขึ้นผลิตภัณฑ์ทดแทน

#### หนังสือพิมพ์วัฏจักรรายวัน และหนังสือพิมพ์แหล่งงาน

#### หนังสือพิมพ์วัฏจักรรายวัน

การปรับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจหนังสือพิมพ์วัฏจักรรายวันได้วางกลยุทธ์เป็นหนังสือพิมพ์รายวันเชิงธุรกิจ เน้นหนักข่าวเศรษฐกิจโดยเฉพาะหุ้น กลุ่มเป้าหมายเป็นนักธุรกิจ นักศึกษา ประชาชนทั่วไป บทบาทในตลาดเป้าหมายเป็นผู้ตาม เป้าหมายการตลาดคือการเพิ่มส่วนครองตลาดให้มากที่สุด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากหนังสือพิมพ์เชิงธุรกิจมาเป็นเชิงธุรกิจ การเมือง แต่ก็ได้รับการตอบรับในระดับหนึ่ง ด้านราคามีการปรับราคาจาก 10 บาทมาเป็น 15 บาท มีการส่งเสริมการขายผ่านสื่อในเครือวัฏจักรขณะนั้น ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และเคเบิลทีวี กลยุทธ์การตลาดในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ วัฏจักรรายวันได้รับลดจำนวนหน้าลง ตัด

เนื้อหาบางส่วนออก เพิ่มเนื้อหาของงานและการศึกษา เสนอผลสอบเข้ารับราชการของหน่วยงานต่างๆ ผลสอบเข้าศึกษาต่อสถาบันต่างๆ โดยมุ่งหวังจะดึงยอดขายจากผู้ที่สอบ เพิ่มจำนวนของโฆษณาย่อยให้มากที่สุดเพื่อดึงกลุ่มผู้ใช้บริการให้ชื่อมากขึ้น ด้านราคาหนังสือพิมพ์วิทยักรรายวันไม่มีการปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด ด้านการส่งเสริมการตลาดไม่มีการส่งเสริมการตลาดอย่างใดนอกเหนือการส่งเสริมผ่านตัวแทนจำหน่าย

#### หนังสือพิมพ์แหล่งงาน

การปรับกลยุทธ์การตลาด หนังสือพิมพ์แหล่งงานเป็นหนังสือพิมพ์เพื่อการหางานที่อยู่ในตลาดเดียวกับหนังสือพิมพ์ สัมครด่วน มีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ตามในตลาดมาโดยตลอด เนื้อหาเป็นประกาศรับสมัครงานของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน รวมทั้งข่าวสารด้านแรงงาน ราคา 15 บาท การส่งเสริมการจำหน่ายโดยการลงโฆษณาผ่านสื่อในเครือวิทยักรขณะนั้น ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และเคเบิลทีวี นอกจากนั้นยังมีการจัดกิจกรรมนัดพบแรงงานต่าง ๆ กลยุทธ์การตลาดในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ หนังสือพิมพ์แหล่งงานมีบทบาทในตลาดเป็นผู้ตาม มีการปรับส่วนผสมทางการตลาดให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค โดยมีการปรับเนื้อหาให้มีข้อมูลของตำแหน่งงานมากขึ้น มีเนื้อหาที่หลากหลายขึ้น ที่สำคัญมีการปรับราคาให้ลดลงจากเดิม 15 บาท เป็น 10 บาท ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายโดยผ่านตัวแทน และส่งเสริมการจำหน่ายโดยการโฆษณาลงสื่อในเครือเช่น ในวิทยักรรายวัน

สรุปเป้าหมายทางการตลาดของหนังสือพิมพ์วิทยักรรายวัน และหนังสือพิมพ์แหล่งงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยรักษาส່วนครองตลาดที่มีอยู่และเร่งสร้างส่วนครองตลาดขึ้นมาใหม่ ด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดในการปรับส่วนผสมทางการตลาดใหม่ทั้งหมด

การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์วิทยักรรายวันและหนังสือพิมพ์แหล่งงานสามารถสรุปได้คือ กลยุทธ์ที่กำหนดอย่างแรกของการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายคือการส่งจำหน่ายให้รวดเร็วทันเวลาในการขายแต่ละวัน ซึ่งกลยุทธ์นี้ใช้ยุทธวิธีการประสานงานกับกองบรรณาธิการและกองการผลิตให้รู้ถึงปัญหาการจัดจำหน่ายและให้ทั้งสองฝ่ายลดขั้นตอนหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้มากขึ้น กลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดจำหน่ายอีกประการก็คือการสร้างความสำเร็จระหว่างตัวแทนจำหน่ายและองค์กร โดยใช้ยุทธวิธีการส่งจดหมายชี้แจงและส่งพนักงานออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่าย เพื่อชี้แจงข่าวสารของบริษัท เพื่อให้ตัวแทนเข้าใจและให้ความร่วมมือ



มือในการแพร่กระจายสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทต่อไป ปัจจัยอีกประการที่ทำให้สถานการณ์แย่ลงก็คือการเก็บเงินจากการขายหนังสือจากตัวแทนจำหน่ายไม่ได้ทำเนื่องจากไม่มีบุคคลากรออกไปเก็บเงิน หรืออาจเป็นเพราะตัวแทนจำหน่ายเข้าใจว่าบริษัทเลิกกิจการไปแล้วทำให้เกิดหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก มีวิธีการแก้ปัญหาหนี้สินค้างชำระจากตัวแทนจำหน่ายซึ่งวิธีการจัดเก็บหนี้ค้างชำระที่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด มาตราการการแก้ปัญหาหนี้ต้องใช้วิธีการที่ประณีตปรานอมที่สุด เนื่องจากสถานะการของบริษัทเป็นรอง ตัวแทนจำหน่ายรายใดมีท่าทีว่าจะค้างชำระเป็นเวลานาน ๆ จะมีการพูดคุยถึงปัญหาของตัวแทนและตกลงหาทางออกให้ทั้งสองฝ่าย ถ้าตกลงกันไม่ได้ก็จำเป็นต้องตัดยอดจัดจำหน่าย และสุดท้ายต้องดำเนินการทางด้านกฎหมาย การส่งเสริมการจัดจำหน่าย ที่สำคัญในขั้นนี้คือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับตัวแทนจำหน่าย ส่วนมากจะเป็นการเสนอผลประโยชน์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับตัวแทนจำหน่ายหรือแผงหนังสือ ให้ผลักดันสินค้าไปยังผู้อ่านให้ได้มากที่สุด ตลอดจนช่วยปรับปรุงระบบการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด

**สรุปผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของตัวแทนจำหน่าย จำแนกตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ชั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ชั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ชั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย**

**ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์**

การสร้างกลยุทธ์การตลาดของนิตยสารรวมงาน Weekly นิตยสารรถ Weekly และหนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน ในลักษณะลอกเลียนแบบนิตยสารวิทยุจักรงาน นิตยสารวิทยุจักรรถ และหนังสือพิมพ์แหล่งงาน ระยะแรกตัวแทนจำหน่ายจะไม่จำหน่ายให้เพราะถือเป็นสินค้าลอกเลียนแบบตัวแทนจำหน่ายบางแห่งก็จะไม่กะห่อจัดจำหน่ายให้ แต่เมื่อมีคำชี้แจงจากบริษัทวิทยุสารแล้ว ก็ตัวแทนจำหน่ายก็เริ่มจัดจำหน่ายให้ เนื่องจากพนักงานฝ่ายจัดจำหน่ายที่ออกมาตั้งบริษัทวิทยุสารก็เป็นที่รู้จักดีในวงการตัวแทนจัดจำหน่ายและ เนื่องจาก บริษัท วิทยุสาร จำกัด มีสื่อสิ่งพิมพ์จำนวนมาก จึงเป็นข้อเสนอที่จูงใจตัวแทนจำหน่าย และสิ่งสิ่งพิมพ์แต่ละเล่มตัวแทนมองแล้วพิจารณาว่ามีโอกาสขายได้ตีจึงรับจัดจำหน่ายให้ ซึ่งเป็นเหตุผลเรื่องรายได้ ที่ค่อนข้างมากถ้าขายได้

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน จัดยอดจัดจำหน่ายไว้ในปริมาณมากเพื่อหวังโปรยหนังสือให้ทั่วถึงทุกแผง แต่ประสบปัญหาตรงที่แผงย่อยจะไม่หยิบไปขายให้ เนื่องจากเห็นว่าอยู่ได้เพียงวันเดียวมีโอกาสเสี่ยงที่จะขายไม่ได้ ราคาที่สูงพอสมควร แต่เมื่อมีการบังคับขายเป็นกลุ่ม ตัวแทนจำหน่ายก็จะแนะนำแผงย่อยให้นำไปขายมากขึ้น

### ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายชั้นผลิตภัณฑ์เคปโต

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ สร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายเป็นอย่างดี และประกอบกับได้ขยายงานจัดจำหน่ายโดยการรับจ้างจัดจำหน่ายให้บริษัทต่าง ๆ โดยเฉพาะบริษัทในเครือของวิญจักรทั้งหมด ทำให้การจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการมีอำนาจในการต่อรองกับตัวแทนจำหน่ายมากขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ต้องดูแลสิ่งพิมพ์ทุกตัวให้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นจะถูกลดยอดจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นการเสียรายได้

นิตยสารตลาดสด เมื่อมีการคุมยอดจัดจำหน่ายทำให้ ตัวแทนขาดรายได้ ตัวแทนจำหน่ายก็จะขอเพิ่มยอดสิ่งพิมพ์เล่มอื่นแทนเพื่อเป็นสินค้าทดแทน แต่ก็ต้องใส่ใจกับนิตยสารตลาดสด เนื่องจากยอดขายดี

นิตยสารการศึกษา 2000 มีการเลือกพื้นที่ในการจัดจำหน่ายจึงทำให้เกิดปัญหา มีสินค้าวางแผงน้อยในบางพื้นที่ แผงไหนที่อยู่ใกล้สถานศึกษาก็จะขายได้ดี พื้นที่อื่น ๆ ก็ขายได้เรื่อย

### ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายชั้นผลิตภัณฑ์อัมตั่ว

นิตยสารวิญจักรงานและนิตยสารวิญจักรรด เมื่อมีการออกสื่อสิ่งพิมพ์อีกตัวที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน เพื่อตอบได้นิตยสารรวมงาน Weekly และนิตยสารรด Weekly อาจจะเป็นผลดีกับบริษัท แต่ก็มีบางตัวแทนและบางร้านหนังสือไม่ยอมจำหน่ายให้เนื่องจากเห็นว่าเนื้อหากว่า 70% จะเหมือนกัน แต่เมื่อมีการปรับเป็นเล่มเดี่ยวก็นยอมขายให้ดังเดิมและกลับมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัว

หนังสือพิมพ์สมัครด่วน ยังคงจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางเน้นกลุ่มเป้าหมายเดิมในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นนักเรียนนักศึกษา ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจยอดจำหน่ายก็ยังไม่ตก และจะเพิ่มในช่วงที่มีกิจกรรมการสอบเข้ารับราชการเพราะฉะนั้นถ้ามีกิจกรรมเหล่านี้จะมีการประสานงานระหว่างตัวแทนจำหน่ายและฝ่ายจัดจำหน่าย ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นอีกส่วนการเพิ่มส่วนของการศึกษาเข้ามายังไม่เป็นมีผลต่อการเพิ่มยอดจำหน่ายเท่าไรนัก

หนังสือพิมพ์มติชนและหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจเนื่องจากทั้งสองฉบับเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ใหญ่และติดตลาดมานาน การจัดจำหน่ายจะเหมือนเดิม ยังไม่มีการปรับการจัดจำหน่ายที่กระทบกับตัวแทนจำหน่ายและแผงต่าง ๆ มากนั้น นอกจากจะมีการดันยอดของสิ่งพิมพ์ใหม่ ๆ ให้ขายคู่ไปกับสิ่งพิมพ์เก่าเช่น ฝ่ายจัดจำหน่ายของฐานรวมห่อ จะพยายามขายหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคนคู่กับหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ เป็นต้น

### ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายชั้นผลิตภัณฑ์กดลอย

หนังสือพิมพ์วิญญูจักรรายวันและหนังสือพิมพ์แหล่งงาน ปัญหาที่ตัวแทนจำหน่ายสับสนมากคือสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองเลิกกิจการไปหรือยัง เนื่องจากมีการจัดส่งบ้างไม่ส่งบ้าง หรือจัดส่งแต่ส่งไม่ทันจำหน่าย แต่เมื่อมีการเปลี่ยนผู้ผลิตก็มีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามลำดับ ทำให้มีความสม่ำเสมอในการวางจำหน่าย ตัวแทนจำหน่ายจึงเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์มากขึ้น

### อภิปรายผล

ในการศึกษาเรื่องการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ของสื่อสิ่งพิมพ์ไทยในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ พบว่ายุทธวิธีการจัดจำหน่ายเป็นวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามกลยุทธ์การจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การจัดจำหน่ายจะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาด ซึ่งกลยุทธ์การตลาดก็ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการตลาด การที่กลยุทธ์การจัดจำหน่ายต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดนั้นก็เพราะ การจัดจำหน่าย นั้นเป็นส่วนหนึ่งของส่วนผลสมการตลาดนั่นเอง (อตุลย์ จาตุรงค์กุล.2542)

จากการศึกษาแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ของตัวอย่างในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ชั้นต่าง ๆ พบว่า เป้าหมายทางการตลาด ที่เหมือนกันทุกขั้นตอนคือการสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด ในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ และขั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย เป้าหมายที่เหมือนกันคือเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่าย ในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์เป้าหมายการสร้างความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์เนื่องจากเป็นสินค้าใหม่ หรือเปลี่ยนตลาดใหม่จึงต้องมีการให้ข่าวสารข้อมูลกับผู้อ่าน และตัวแทนจำหน่ายให้รู้จักว่าเป็นสิ่งสิ่งพิมพ์ประเภทใด ใครเป็นเจ้าของ และต้องติดต่อประสานงานด้านการจัดจำหน่ายกับใคร เป็นต้น ขั้นผลิตภัณฑ์เจริญเติบโตเป็นขั้นที่ต้องตั้งดวงกำไรมากที่สุดเนื่องจากส่วนครองตลาดมากขึ้น เป้าหมายที่สำคัญคือการสร้างผลกำไรให้สูงสุด จนบางครั้งส่วนครองตลาดยังเป็นเป้าหมายรองลงมา และในขั้นผลิตภัณฑ์เต็มอิม เป็นขั้นที่การเจริญเติบโตลดลง เป้าหมายที่สำคัญคือการรักษาสวนครองตลาดของตนเองให้มั่นคงที่ และขยายตลาดเพื่อสร้างส่วนการตลาดในเป้าหมายอื่น

กลยุทธ์ทางการตลาด ของทุกขั้นตอนจะเป็นการปรับส่วนผสมทางการตลาดให้เหมาะสมกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และบทบาทของผลิตภัณฑ์ในตลาดเป้าหมาย เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้สิ่งสิ่งพิมพ์ที่อยู่ในขั้นวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ และมีบทบาทต่าง ๆ ในตลาดเป้าหมาย มีการปรับส่วนผสมทางการตลาด โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์ ทุกสิ่งมีการปรับปรุงเนื้อหาให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มเนื้อหาในส่วนที่จะรองรับกลุ่มเป้าหมายใหม่เป็นการตีลึกเข้าไปในตลาดอื่นซึ่งตรงตามแนวคิดการกระจายตัวของผลิตภัณฑ์ไปสู่ภูมิศาสตร์อื่น( อุดลย์ จาตุรงค์กุล,2542) การปรับเปลี่ยนรูปแบบและการนำเสนอที่แปลกใหม่หลากหลาย และเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ในด้านราคา ยังไม่มีการขึ้นราคา แต่มีบางสิ่งลดราคาเพื่อโจมตีคู่แข่ง เพื่อหวังยอดจำหน่ายและส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น

การส่งเสริมการจำหน่ายในภาวะวิกฤติเช่นนี้ จะเน้นหนักไปที่การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมภาพลักษณ์และส่งเสริมการจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภวิภา ชันทเขตต์ ที่พบว่า การส่งเสริมการจำหน่ายของสิ่งสิ่งพิมพ์ ในช่วงปี 2539 เป็นต้นมาจะหันมาส่งเสริมการจำหน่ายโดยจัดกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์ สื่อที่ทำเป็นประจำได้แก่ ประชาชาติธุรกิจ และฐานเศรษฐกิจ การส่งเสริมการจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย( ภวิภา ชันทเขตต์ , 2539 )

ในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดนอกจากการพิจารณาเรื่องวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์แล้วการกำหนดบทบาทในตลาดเป้าหมายเป็นอีกปัจจัยที่บริษัทสิ่งสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ต้องคำนึงในการกำหนดกล

ยุทธศาสตร์ทางการตลาด บทบาทในตลาดทำให้ทราบว่าคุณภาพการแข่งขันกันในตลาดเป้าหมายเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้นำตลาด ใครเป็นผู้ทำจริง ใครเป็นผู้ตาม สื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นผู้นำจะกำหนดกลยุทธ์ในการตอบโต้ผู้ทำจริงโดยการปรับส่วนผสมทางการตลาด ตามสถานการณ์หรือกลยุทธ์ที่ผู้ทำจริงใช้โจมตี ในการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การโจมตีที่ใช้ เป็นการโจมตีตรงจุดแข็ง ในกรณีของกลุ่มวิทยุสาร โจมตีกลุ่มวิทยุจักร เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาโดยวางตำแหน่งในตลาดตำแหน่งเดียวกัน ใช้ส่วนผสมทางการตลาดทุกส่วนเหมือนกัน กลุ่มวิทยุจักรจึงได้ใช้กลยุทธ์ตอบโต้ โดยการออกสื่อสิ่งพิมพ์อีกตัววางตำแหน่งทางการตลาดเหมือนกันทุกอย่าง วางแฉงคู่กัน เพื่อแบ่งส่วนการครองตลาดไม่ให้กลุ่มวิทยุสารมีส่วนครองตลาดที่สูง กลยุทธ์การโจมตีอีกประการที่พบเป็นการโจมตีตรงจุดอ่อนของคุณแข่ง ได้แก่ หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ งานกับคน โจมตีหนังสือพิมพ์สมัครด่วนโดยกำหนดวาระการวางแฉงเป็นรายวัน ซึ่งมีความถี่ในการวางตลาดมากกว่าหนังสือพิมพ์สมัครด่วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่า การตลาดสำหรับผู้นำ ผู้ทำจริง ผู้ตาม ผู้ครองตลาดย่อยจะสร้างกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อ ขยายอุปสงค์ในตลาดรวม ปกป้องส่วนครองตลาดปัจจุบันด้วยปฏิบัติการทาง"รุก"และ"ตั้งรับ" และพยายามเพิ่มส่วนครองตลาดเพิ่มอีกแม้ว่าขนาดของตลาดจะคงที่ก็ตาม (อดุลย์ จาตุรงค์กุล,2542)

การกำหนดกลยุทธ์การจัดจำหน่าย จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด การแพร่กระจายสื่อสิ่งพิมพ์ให้ไปสู่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องนี้ผู้ศึกษาขอขยายความว่ากลยุทธ์การจัดจำหน่ายในภาวะวิกฤตินี้ ไม่เพียงแต่จะกระจายสินค้าไปสู่สาธารณะชนทั่วไปเหมือนกับในอดีต ที่มองว่าทุกคนสามารถมีสิทธิที่จะซื้อสื่อสิ่งพิมพ์ได้ทั้งนั้นหรือตามแบบของการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวัน ที่มองว่ายิ่งกระจายได้มากเท่าไรก็มีสิทธิที่ผู้บริโภคจะซื้อได้ แต่มีข้อแม้ว่าเนื้อหาหรือข่าวต้องเป็นสิ่งที่ผู้อ่านสนใจ มีตัวอย่างของหนังสือมติชนรายสัปดาห์ ซึ่งมีการจัดจำหน่ายที่เรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพที่วงการทราบว่าเป็นหนึ่งในห้าของประเทศไทย จัดจำหน่ายหนังสือมติชนรายสัปดาห์ด้วยช่องทางและวิธีเดียวกัน แต่จำนวนขายได้ไม่สามารถจะมียอดเท่ากันได้ทุกเล่มบางเล่มมียอดจำหน่ายสูงบางเล่มก็จำหน่ายไม่ได้ซึ่งมีปัจจัยแตกต่างกันเพียงหน้าปก และเนื้อหาเท่านั้น ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคมักจะเลือกเนื้อหาที่ตนเองสนใจหรือเกี่ยวข้องกับตนเองอยู่แล้ว เมื่อประสบกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจด้วยแล้ว ผู้บริโภคมีรายได้น้อยลง ก็มักจะเลี่ยงบริโภคสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือที่มีประโยชน์กับตนเองมากกว่าการบริโภคที่เป็นลักษณะฉาบฉวยเห็นอะไรก็ซื้อ เพราะฉะนั้นกลยุทธ์การจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจึงต้องปรับตามพฤติกรรมผู้บริโภคด้วย เมื่อผลิตเนื้อหาตรงกับความต้องการของผู้บริโภคแล้ว การลำเลียงเนื้อหาเหล่านี้ไปสู่ผู้บริโภคจึงเป็นหน้าที่ของหารจัดจำหน่าย จึงมีความพยายามที่จะจัดสัดส่วนการวาง

ตลาดตามกลุ่มผู้อ่านเนื้อหาของสื่อสิ่งพิมพ์ โดยใช้เกณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่พื้นที่เป็นเกณฑ์คือพยายามจัดยอดในพื้นที่ที่กลุ่มเป้าหมายอยู่อย่างหนาแน่นให้มากกว่าพื้นที่อื่น เช่นสื่อสิ่งพิมพ์ด้านธุรกิจจะจัดยอดจำหน่ายให้ตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่ย่านธุรกิจเช่นสีลม ให้มากกว่าชานเมือง เช่นตลิ่งชัน ใช้ช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคเช่นช่วงการจบการศึกษา หนังสือหางานจะขายดีเพราะเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์กับตัวผู้อ่าน โรงพิมพ์จะเพิ่มยอดและวางในพื้นที่ที่เป็นแหล่งศึกษามากกว่าช่วงอื่น เป็นต้น ซึ่งตรงตามแนวคิดด้านการตลาด ของคณะกรรมการสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทยที่ว่า"การตลาดเป็นการกระทำทางธุรกิจที่ทำให้สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และสอดคล้องกับความคิดเห็นที่ว่า"การตลาด" คือ กิจกรรมทางธุรกิจใด ๆ ก็ตามที่กำหนดการเคลื่อนไหวของสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้า(ดร.ณิ หิรัญรักษ์,2530)

การตลาดของหนังสือพิมพ์ คือการที่ธุรกิจหนังสือพิมพ์ผลิตสินค้า คือตัวหนังสือพิมพ์และแจกจ่ายหนังสือพิมพ์ให้แก่ลูกค้า คือผู้อ่าน โดยหวังว่าเมื่อลูกค้าพอใจหนังสือพิมพ์จำนวนลูกค้าจะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ และเป้าหมาย คือผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจะสำเร็จลงได้หนังสือพิมพ์นั้นต้องตอบสนองความต้องการของผู้อ่าน หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเหมาะสม การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายโดยใช้ตัวผู้บริโภคหรือผู้อ่านเป็นเกณฑ์จึงตรงตามแนวคิดด้านการตลาด

การดำเนินงานการตลาด จะมีองค์ประกอบสำคัญตามหลักกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดที่ McCarthy กล่าวไว้ว่าการที่จะเสนอสินค้าให้กับตลาดเป้าหมายนั้นจะต้องพิจารณาส่วนผสมการตลาด อันได้แก่ตัวสินค้า สถานที่จำหน่าย การส่งเสริมการขายและราคาทั้งนี้ การจัดจำหน่ายก็เป็นส่วนผสมหนึ่งในนี้จึงต้องมีการทำงานประสานกับส่วนอื่น ๆ ตามที่ได้อภิปรายไว้ข้างต้นว่าการดำเนินการจัดจำหน่ายต้องเข้าใจผู้บริโภค ซึ่งเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับสื่อสิ่งพิมพ์ การปรับเนื้อหาเป็นตัวผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการของผู้อ่านย่อมเป็นผลดี ต่อยอดขาย บวกกับการกำหนดราคาที่เหมาะสม การส่งเสริมการขายที่ดีและการกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายที่มาจากข้อมูลที่น่าเชื่อถือ จะทำให้การตลาดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมียอดการพิมพ์สูงจึงจะแพร่กระจายได้ถึงกลุ่มเป้าหมาย ปัจจุบันผู้ลงโฆษณา ที่เฉลี่ยขอลาดและรอบคอบมิได้สนใจในลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ฉบับใดฉบับหนึ่งเพียงเพราะว่า หนังสือพิมพ์ฉบับนั้นมีจำนวนจำหน่ายสูงเท่านั้น หากผู้ลงโฆษณายังต้องการความมั่นใจมากกว่านี้ นั่นคือ ผู้ลงโฆษณายังต้องการความมั่นใจว่า หนังสือพิมพ์ฉบับนั้นจะนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีคุณภาพสูงและสอดคล้องกับความ

ต้องการของผู้อ่าน ผู้ลงโฆษณาต้องการความมั่นใจอีกว่า หนังสือพิมพ์ฉบับนั้นจะจัดส่งหนังสือพิมพ์ไปยังจุดขายได้ตรงตามเวลาและถึงกลุ่มผู้อ่านได้มากขนาดไหน เพราะฉะนั้นถ้าจัดจำหน่ายวางกลยุทธในการวางจำหน่ายให้ถึงกลุ่มผู้อ่านได้จริง ก็จะต้องยกยอดโฆษณาขึ้นได้

ในทุกขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป้าหมายทางการตลาดมักจะเป็นการสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด กลยุทธ์การจัดจำหน่ายก็จะจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่อยู่ในแต่ละขั้นตอน ก็จะวางเป้าหมายทางการตลาดต่างกันไป ในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์และขั้นทดลองเป้าหมายการตลาดนอกจากจะสร้างส่วนครองตลาดแล้วยังมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ให้กับผู้อ่านและตัวแทนจำหน่าย กลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดจำหน่ายที่สื่อสิ่งพิมพ์มักจะใช้ก็จะเป็นการส่งเสริมการจัดจำหน่าย ณ จุดขาย โดยมีป้ายผ้า สติกเกอร์ ประชาสัมพันธ์ ณ แผงหนังสือ ถ้าเป็นการสร้างความรู้หรือแนะนำสื่อสิ่งพิมพ์ ใหม่ให้ตัวแทนจำหน่าย ฝ่ายจัดจำหน่ายของโรงพิมพ์ต่าง ๆ ก็จะส่งพนักงานออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่ายและชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ การสื่อสารทางการตลาดที่กระทำต่อตัวแทนจำหน่าย ถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนมีตัวแทนจำหน่ายเป็นรอยต่อระหว่างตัวผลิตภัณฑ์กับผู้อ่าน เพราะฉะนั้นผู้ที่ได้สัมผัสกับผู้อ่านโดยตรงก็คือตัวแทนจำหน่ายและแผงย่อย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างฝ่ายจัดจำหน่ายและตัวแทนจำหน่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญ ในการติดต่อสื่อสารให้ผู้อ่านทราบข้อมูลของสื่อ อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ทำให้เรื่องง่าย ทำให้รอยต่อระหว่างความชอบและการใช้เกิดขึ้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ถ้าการสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และช่องทางจำหน่ายไม่ดี หรือผู้บริหารไม่สนใจสินค้าแต่หาซื้อไม่ได้ก็เป็นอันตรายต่อส่วนครองตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์นั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการสื่อสารการตลาด ของดร.เลวี วงษ์มณฑา (2540)

หน้าที่การให้ข้อมูลข่าวสารต่อโรงพิมพ์ เกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งก็สามารถแบ่งเป็น ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงเนื้อหา และข้อมูลการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ (ORGANIZATION COMMUNICATION) ซึ่งการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความราบรื่นและความก้าวหน้าขององค์กร ดังข้อคิดเห็นของ LYNN A TOWNSEND ที่ว่าการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานที่ดี เพราะการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างผลประโยชน์ ในเรื่องของการจัดจำหน่ายการให้ข้อมูลสื่อสารต่าง ๆ จะสามารถทำให้ฝ่ายต่าง ๆ นำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับการได้มาซึ่งข้อมูลทั้งสองอย่างนี้ผู้ศึกษาได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 แล้ว ข้อมูลด้านเนื้อหาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นการส่งเสริมการขาย ตามที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยหลักในการขายคือเนื้อหา เพราะฉะนั้นการปรับปรุงเนื้อหา ให้ตรงตามความต้องการของผู้อ่านจึงเป็นการส่งเสริมการขายโดยตรง จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดจำหน่ายเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะใช้ในการปรับกลยุทธ์การนำเสนอเนื้อหา

ข้อมูลด้านการตลาด ยอดขาย และปริมาณการสั่งยอดของตัวแทนจำหน่ายแต่ละพื้นที่เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดว่าสิ่งพิมพ์ของโรงพิมพ์จะสั่งยอดมากน้อยเพียงใด ควรจัดสัดส่วนการจำหน่ายอย่างไร การสั่งยอดพิมพ์ในจำนวนหนึ่งนั้นคือต้นทุนที่มหาศาล โรงพิมพ์จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนทุกขั้นตอนในการจัดจำหน่าย ตั้งแต่การขนส่งให้ทันเวลาถ้าวางแผนสั่งซื้อสิ่งพิมพ์นั้นก็จะเป็นแค่เพียงเศษกระดาษ การวางจำหน่ายในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมก็เป็นสิ่งที่จะทำให้ขายไม่ได้ เป็นต้น ราคาที่ไม่เหมาะสมก็อาจจะมีเสียงสะท้อนจากตัวแทนจำหน่ายว่าขายไม่ได้ผู้บริหารก็ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมว่าจะกำหนดกลยุทธ์อย่างไรให้ขายได้หรือสามารถดำเนินธุรกิจได้ กลยุทธ์ที่จะวางก็ได้มาจากการกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารทางการตลาด ของ ดร.เสรี วงษ์มณฑา ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นหนึ่งในส่วนผสมการตลาด ซึ่ง การดำเนินกิจการทางการตลาดสำหรับธุรกิจใด ๆ ก็ตามย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปอย่างกว้างขวางว่า โอกาสที่ธุรกิจทั้งหลายจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารเป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าในการดำเนินงานทางการตลาดจำเป็นต้องอาศัยระบบข่าวสาร (Information System) เพื่อเชื่อมโยงการติดต่อระหว่างผู้ผลิตผู้จำหน่าย และผู้บริโภคที่เป็นผู้ซื้อและผู้ใช้สินค้า ตลอดจนถึงคนกลางทั้งหลายซึ่งมีหน้าที่นำสินค้ากระจายออกสู่ตลาดทั่วไปและจัดจำหน่ายสินค้านั้นให้กับผู้บริโภค ทั้งยังต้องให้บริการด้านข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการชนิดต่าง ๆ แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึงอีกด้วย ประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างผู้ผลิตและจำหน่ายกับลูกค้าที่เป็นเป้าหมายทางการตลาด (Target Market) จึงมีผลไปถึงหลักการสำคัญทางการตลาดคือ ก่อให้เกิดพฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้า ดังนั้นธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินค้าได้ต้อง อาศัยอิทธิพลของการสื่อสารทางการตลาด (marketing Communication) เป็นเครื่องมือทางด้วย

ขั้นตอนผลิตภัณฑ์เดิบโต ยังมีการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายอีก 2 ลักษณะดังนี้ นิตยสารการศึกษา 2000 ใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายเลือกพื้นที่ที่จะวางจำหน่ายโดยเน้นพื้นที่มีสถานศึกษาอยู่



หนาแน่น นิตยสารตลาดรถใช้กลยุทธ์การควบคุมยอดจัดจำหน่ายให้มีปริมาณที่พอเหมาะและได้กำไรสูงสุดซึ่งเป็นผลมาจากต้นทุนการผลิตสูงมากแต่ขายในราคาถูก

**ชั้นผลิตภัณฑ์อิมิตัว** นอกจากจะจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางแบบเดิมแล้วจะต้องมีการขยายกลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อแสวงหาตลาดใหม่เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และกระจายความเสี่ยง เช่นนิตยสารวิทยักรงานและนิตยสารวิทยักรรถ ได้ออกนิตยสารงาน 2000 และรถ 2000 ซึ่งมีส่วนผสมทางการตลาดที่คล้ายกันมากเพื่อเป็นการตอบโต้ผู้ที่จะมาทำชิงความเป็นผู้นำตลาด โดยให้ทั้งสองเล่มช่วยแชร์ส่วนแบ่งทางการตลาดและสกัดกั้นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของคู่แข่ง หนังสือพิมพ์สมัครด่วนขยายกลุ่มผู้อ่านไปยังกลุ่มนักเรียนนักศึกษาที่กำลังจะศึกษาต่อ หนังสือพิมพ์มติชนและหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจก็ยังคงจัดจำหน่ายแบบกว้างขวางเหมือนเดิมแต่มีการกำหนดประสิทธิภาพการจำหน่ายมากยิ่งขึ้น

**ชั้นผลิตภัณฑ์ทดถอย** มีการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในนั้นสิ่งที่จะต้องเริ่มกระทำที่สุดคือพัฒนาระบบการทำงานภายในขององค์กรให้มีศักยภาพในการทำงานในรวดเร็ว และมีเนื้อหาที่มีคุณภาพตรงความต้องการของผู้อ่าน ในขั้นนี้หนังสือพิมพ์วิทยักรรายวันและหนังสือพิมพ์แหล่งงานได้ทำการพัฒนาระบบการทำงานภายในจนกลับมาสู่ภาวะปกติได้เพราะฉะนั้นกลยุทธ์การจัดจำหน่ายจะเกี่ยวพันกับการปรับกลยุทธ์องค์กรโดยตรงด้วย นอกจากนั้นในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้มีการเก็บได้น้อยจึงต้องมีกลยุทธ์การเก็บเงินจากการขายสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ

การจัดเก็บรายได้จากการขายหนังสือ เป็นหน้าที่ที่ฝ่ายจัดจำหน่ายจะต้องวางกลยุทธ์การจัดเก็บเงิน โดยทั่วไปแล้วการจัดเก็บเงินนั้นเป็นการจัดเก็บกับตัวแทนจำหน่าย ที่ผ่านมายุทธการค้างชำระหนี้มักจะไม่ค่อยมี เพราะการเป็นตัวแทนจำหน่ายตั้งผ่านการกลั่นกรองจากโรงพิมพ์ และมีระบบเงินประกันการขาย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายจะต้องจ่ายให้โรงพิมพ์ ซึ่งจะใช้กับโรงพิมพ์ใหญ่เท่านั้น เช่นไทยรัฐ เดลินิวส์ มติชน ส่วนโรงพิมพ์ขนาดกลางและเล็กจะไม่มีเงินประกัน ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบของโรงพิมพ์ขนาดกลางและเล็ก ด้วยเหตุนี้ปัญหาการค้างชำระจึงมักเกิดกับโรงพิมพ์ขนาดกลางและเล็ก กลยุทธ์การประนอมหนี้จึงต้องเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการขายให้ฟรีเพื่อชำระหนี้ หรือกลยุทธ์การรวมกลุ่มเพื่อไม่ส่งให้ตัวแทนเป็นต้น การจัดเก็บเงิน (Collection) นับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น ไม่เพียงแต่จำนวนจำหน่ายหนังสือพิมพ์มียอดเพิ่มขึ้นเท่านั้น หากยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดเก็บเงินอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

การจัดเก็บเงินอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะอำนวยความสะดวกแก่นักหนังสือพิมพ์ในด้านที่ช่วยให้การเงินหมุนเวียนของธุรกิจดีขึ้น และช่วยควบคุมปริมาณหนังสือพิมพ์ส่งจำหน่ายและเหลือคืนได้อย่างใกล้ชิดแล้ว ยังช่วยลดภาระหนี้สูญ ซึ่งเป็นปัญหาในการจัดเก็บเงินที่สำคัญให้แก่โรงพิมพ์ได้อีกด้วย

โดยทั่วไป หนังสือพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายสูง ๆ จะมีอำนาจต่อรองในการจัดเก็บเงินสูงกว่าหนังสือพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายน้อย เพราะลูกค้าผู้จำหน่ายให้ความสนใจเป็นพิเศษเพื่อประโยชน์ในการขายและขอเพิ่มยอดจำหน่าย แต่สำหรับหนังสือพิมพ์ขนาดเล็กมักทะเลาะและปล่อยให้หนี้ค้างชำระเพิ่มสูงขึ้น เป็นเหตุให้การจัดเก็บเงินและติดตามหนี้ค้างชำระเป็นไปด้วยความยุ่งยากและเกิดหนี้สูญได้ง่าย

สิ่งที่หนังสือพิมพ์ควรต้องพิจารณาในการจัดระบบการจัดเก็บเงินมี 3 ระบบ คือ ระยะเวลาการจัดเก็บเงิน วิธีการชำระเงิน และการแก้ไขปัญหาหนี้สินค้างชำระ

#### การสนองตอบกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่าย

การสนองตอบกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายนับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานด้านการจัดจำหน่าย เนื่องจากตัวแทนจำหน่ายเป็นรอยเชื่อมระหว่างโรงพิมพ์กับผู้อ่าน ตัวแทนจำหน่ายเป็นผู้ที่ทำการลำเลียงสิ่งพิมพ์ไปสู่มือผู้อ่าน เป็นผู้กระจายสินค้าไปอย่างทั่วถึงทำให้หาข้อสะดวก(สิริทิพย์ ชันสุวรรณ ,2539) ถ้าตัวแทนจำหน่ายมีการตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของผู้บริหารโรงพิมพ์เป็นอย่างดี การดำเนินการด้านการจัดจำหน่ายให้บรรลุตามเป้าหมายทางการตลาดก็จะราบรื่น แต่ถ้าตัวแทนจำหน่ายไม่ให้ความร่วมมือในการสนองตอบแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารการจัดจำหน่ายได้วางไว้ ฝ่ายจัดจำหน่ายก็จะมีวิธีในการให้ตัวแทนจำหน่ายสนองกลยุทธ์ต่าง ๆ 2 แนวทางคือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ กระบวนการจัดจำหน่ายเป็น การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างโรงพิมพ์และตัวแทนจำหน่าย ซึ่งเป็นคู่ค้าที่จะต้องอาศัยความสัมพันธ์เหมือนเป็นพวกเดียวกันจนบางครั้งก็อาจกล่าวได้ว่าตัวแทนจำหน่ายนี้เป็นตัวแทนของใคร เป็นต้น เนื่องจากผลประโยชน์ที่โรงพิมพ์ต่าง ๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย จะเป็นสิ่งที่ผูกใจให้ตัวแทนจำหน่ายมีความสัมพันธ์หรือมีความจงรักภักดีกับองค์กรได้ ดัง แม็กซ์ เวเบอร์(MAX WEBER)ได้กล่าวไว้ มนุษย์สัมพันธ์(HUMAN RELATIONSHIPS) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่นกันจึงก่อให้เกิดแนวคิดที่เรียก

ว่าทฤษฎีวาย (THEORY Y) ของดักลาส แม็คเกรเกอร์ ซึ่งมีแนวคิดที่เชื่อว่า คนคิดแยกแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพและทัศนคติ ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้คนต้องการการตอบสนองที่แตกต่างกันด้วย ขณะเดียวกันแนวคิดนี้ยังเชื่อว่าคนสามารถจะอุทิศแรงงานให้แก่การทำงานถ้ามีแรงจูงใจอย่างเพียงพอ จึงเป็นแนวคิดให้โรงพิมพ์ต่าง ๆ แข่งขันการส่งเสริมการจัดจำหน่ายโดยให้ผลตอบสนองที่ตัวแทนจำหน่ายต้องการมาก ๆ เพราะฉะนั้นการส่งเสริมการจัดจำหน่ายกับตัวแทนจำหน่ายจึงเป็นการแข่งขันกันสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย

2. การลงโทษวิธีนี้โรงพิมพ์ที่มีสื่อสิ่งพิมพ์ในมือมาก ๆ มักจะใช้ โดยการตัดยอดจัดจำหน่ายของตัวแทนที่ไม่มีประสิทธิภาพในการสนองตอบแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงพิมพ์ การตัดยอดจัดจำหน่ายจะทำให้ตัวแทนจำหน่ายขาดรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตัวแทนทุกแห่งระมัดระวังมาก จึงจำเป็นต้องสนองตอบกลยุทธ์ แต่ถ้ากลยุทธ์ที่ผู้บริหารโรงพิมพ์ไม่เป็นผลก็จะมีเสียงเรียกร้องจากตัวแทนจำหน่ายให้โรงพิมพ์พิจารณากลยุทธ์ใหม่

นอกจากนั้นผู้ศึกษาได้พบว่า การทำงานด้านการจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ของประเทศไทยเป็นระบบการทำงานที่ไม่เป็นระบบสากล ส่วนมากจะเป็นการทำงานในระบบครอบครัวอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างโรงพิมพ์และตัวแทนจำหน่ายเป็นหลัก จึงทำให้มีการผูกขาดการค้าดำเนินงานด้านนี้ โดยผู้ประกอบการกลุ่มเดิมมาเป็นเวลานาน และมีการปิดกั้นไม่ให้ผู้ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์รุ่นใหม่ ๆ เข้ามาดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้การพัฒนาวิชาชีพด้านการจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยไม่คืบหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงพิมพ์และตัวแทนจำหน่ายแม้จะเป็นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้การค้าดำเนินธุรกิจเป็นไปได้อย่างราบรื่น แต่ก็มีข้อเสียในเรื่องของระบบการเงินที่ไหลเวียนอยู่ในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ของโรงพิมพ์ มักจะเข้าสู่โรงพิมพ์ซ้ำทำให้มีเงินอยู่ในบริษัทน้อย ความสัมพันธ์จะทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงสูงเพราะอาศัยความเชื่อใจกันระหว่างโรงพิมพ์และตัวแทนจำหน่าย เนื่องจากจำนวนรายได้ของโรงพิมพ์ที่ตัวแทนจำหน่ายแต่ละรายถืออยู่ในมือมีจำนวนมาก ง่ายต่อการสูญเสียด้านตัวแทนจำหน่ายเกิดมีปัญหา ซึ่งปัญหานี้สื่อสิ่งพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายน้อยจะมีอัตราเสี่ยงอย่างมาก เนื่องจากไม่มีระบบเงินประกัน

### ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลบางอย่างของการจัดจำหน่าย ผู้ศึกษาประสบปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือในการตอบคำถามโดยเฉพาะการเก็บข้อมูลกับตัวแทนจำหน่ายหรือแผงหนังสือ ซึ่งจะเรื่องเกี่ยวกับการ

เปิดเผยขั้นตอนการทำอาชีพของตนเอง ซึ่งผู้ที่ประกอบอาชีพส่วนใหญ่จะเป็นตัวแทนจำหน่ายและเป็นคนรุ่นเก่าเชื้อสายจีน ซึ่งมีความรักและหวงแหนวิชาชีพของตนเอง และอีกเหตุผลจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ระหว่างตัวแทนจำหน่ายและโรงพิมพ์ ที่แต่ละแห่งจะได้รับแตกต่างกัน นอกจากนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับเอกสารข้างอิงมีจำกัดเนื่องจากไม่มีการศึกษาด้านนี้มาก่อน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ มีปัจจัยหลายอย่างที่ต้งนำมาพิจารณา เพราะฉะนั้น ถ้ามีการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบในปัจจัยต่างๆดังนี้ ลักษณะองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทของสื่อสิ่งพิมพ์ ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ บทบาทในตลาดเป้าหมายที่แตกต่างกัน จะมีลักษณะกลยุทธ์การจัดจำหน่ายต่างกันหรือไม่อย่างไร น่าจะเป็นการศึกษาที่จะได้องค์ความรู้ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ เฉพาะที่ใช้วิธีการขายแถมเท่านั้น ซึ่งการจัดจำหน่ายวิธีอื่นก็มีความน่าสนใจไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เช่นการจัดจำหน่ายโดยใช้ระบบสมาชิก ซึ่งสื่อสิ่งพิมพ์หลายฉบับก็ใช้ระบบสมาชิก ซึ่งก็ยังสามารถดำเนินธุรกิจมาได้จนถึงปัจจุบัน ถ้ามีการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการตอบรับสมาชิกของสื่อสิ่งพิมพ์ จะทำให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินการจัดจำหน่ายในระบบสมาชิกของสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้น
3. ตัวแทนจำหน่ายก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ ที่น่าศึกษาอย่างยิ่ง เพราะถ้าขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวแทนจำหน่ายและโรงพิมพ์ การจัดจำหน่ายจะขาดประสิทธิภาพทันที การศึกษาตัวแทนจำหน่าย ในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้มีการตอบสนองต่อกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของโรงพิมพ์จึงเป็นเรื่องน่าสนใจที่ควรทราบ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ใช้ดำเนินการด้านจัดจำหน่าย